



## LAPORAN PENELITIAN

### **DETERMINAN KINERJA PELAYANAN PUBLIK (Studi Kasus Pada Pemerintahan Kota Depok)**

Oleh:

Darmanto

Syarif Fadillah

Yudith A. Frans

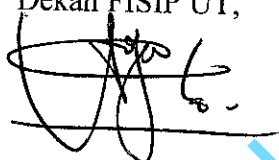
PUSAT KEILMUAN  
LEMBAGA PENELITIAN DAN PENGABDIAN KEPADA MASYARAKAT  
UNIVERSITAS TERBUKA  
TAHUN 2007

# Laporan Penelitian Lembaga Penelitian UT

1. a. Judul Penelitian : Determinan Kinerja Pelayanan Publik (Studi Kasus Pada Pemerintahan Kota Depok)
- b. Bidang Penelitian : Bidang Ilmu
- c. Klasifikasi Penelitian : Penelitian Mula
- d. Bidang Ilmu : Ilmu Administrasi
2. Ketua Peneliti
  - a. Nama Lengkap dan gelar : Drs. Darmanto, M.Ed
  - b. Gol. Pangkat, dan NIP : III/d, Penata TkI, 131602651
  - c. Jabatan Akademik : Lektor
  - d. Fakultas : Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
  - e. Perguruan Tinggi : Universitas Terbuka
3. Anggota Peneliti
  - a. Jumlah Anggota : 2 (dua) orang
  - b. Nama Anggota/Unit Kerja : 1. Drs. Syarif Fadillah, M.Si/FISIP  
2. Yudith A. Frans, S.Sos/FISIP
4. Lama Penelitian : 7 (tujuh) bulan
5. Biaya Penelitian : Rp. 8.195.000,-
6. Sumber Dana : Lembaga Penelitian dan Pengabdian Kepada Masyarakat, UT.

Pondok Cabe, Desember 2007

Mengetahui  
Dekan FISIP UT,



DR. Tri Darmayanti, MA  
NIP. 131866177

Ketua Peneliti,




Drs. Darmanto, M.Ed  
NIP. 131483767

Mengetahui,  
Ketua Lembaga Penelitian dan  
Pengabdian Kepada Masyarakat



Drs. Agus Loko Purwanto, M.Si  
NIP. 132002049

Menyetujui,  
Kepala Pusat Keilmuan



Dra. Endang Nugraheni, M.Ed, M.Si  
NIP. 131476464

## ABSTRAK

Judul penelitian ini adalah Determinan Kinerja Pelayanan Publik – Studi Kasus Pada Pemerintahan Kota (Pemkot) Depok. Determinan yang digunakan dalam mengukur kinerja pelayanan publik ini ada enam, yaitu kewenangan diskresi, orientasi terhadap perubahan, budaya paternalisme, etika pelayanan, sistem insentif, dan semangat kerjasama.

Obyek dalam penelitian ini adalah dinas-dinas yang ada dilingkungan Pemkot Depok. Dari seluruh dinas yang ada, kami memilih enam dinas diantaranya, yaitu Dinas Pekerjaan Umum (PU), Dinas Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah (UKM), Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil, Dinas Pendapatan Daerah, Dinas Tenaga Kerja dan Sosial, serta Dinas Lalu Lintas dan Angkutan Jalan (DLLAJ). Alasan pemilihan dinas-dinas ini antara lain karena dinas-dinas ini berhubungan langsung dengan masyarakat secara personal. Namun Dinas Kesehatan tidak kami pilih, mengingat dinas ini membawahi begitu banyak Pusat Kesehatan Masyarakat (Puskesmas) yang tersebar di seluruh wilayah Pemkot Depok.

Hasil dari penelitian ini dapat disimpulkan sebagai berikut bahwa secara umum kinerja pelayanan publik di lingkungan Pemkot Depok, berdasarkan enam determinan yang kami gunakan, termasuk dalam kategori cukup baik. Namun demikian, dari enam determinan ini, etika pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya melayani masyarakat, tampaknya menunjukkan kinerja terbaik. Sementara determinan semangat kerjasama, sistem insentif, dan budaya paternalisme menunjukkan kinerja yang kurang menggem-  
birakan.

## ABSTRACT

The title of this research is the Determinants of the Public Service Performance, A Case Study in the Local Government, Depok. There are six determinants to evaluate public service performance, i.e; discretion authority, orientation toward change, paternalism culture, service ethics, incentive system, and *esprit de corps*.

The objects of the research are units (dinas) in the local government, Depok. From several units in that organization, we select six units that are Dinas Pekerjaan Umum (DPU), Dinas Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah (UKM), Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil, Dinas Pendapatan Daerah, Dinas Tenaga Kerja dan Sosial, and Dinas Lalu Lintas dan Angkutan Jalan (DLLAJ). The main reason to select that units are because they directly contact and communicate the society. We do not select Dinas Kesehatan because this unit has many Center of Public Health, which spread out in the Depok region.

The conclusion of the research are that in general the public service performance in the local government, Depok is Fairly Good. Ethics of the staff in the service to the public is the best performance.

# DAFTAR ISI

	Halaman
Lembar Pengesahan.....	ii
Daftar Isi.....	iii
<b>BAB I. PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Perumusan Masalah.....	3
C. Tujuan.....	3
D. Manfaat.....	4
<b>BAB II. TINJAUAN PUSTAKA.....</b>	<b>5</b>
<b>BAB III. METODOLOGI.....</b>	<b>11</b>
A. Variabel dan Instrumen.....	11
B. Populasi dan Sampel.....	11
C. Metode Pengumpulan Data.....	12
D. Teknik Pengumpulan Data.....	12
<b>BAB IV. PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN.....</b>	<b>13</b>
A. Gambaran Karakteristik Responden.....	13
B. Determinan Kinerja Pelayanan Publik.....	14
C. Perhitungan Skor Jawaban Responden.....	22
<b>BAB V. KESIMPULAN DAN SARAN.....</b>	<b>26</b>
A. Kesimpulan.....	26
B. Saran.....	27
Daftar Pustaka	
Lampiran-Lampiran	

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. Latar Belakang Masalah**

Sejak runtuhnya rejim Soeharto, kepercayaan publik terhadap birokrasi publik menjadi semakin menurun. Hal tersebut ditandai dengan mengalirnya protes dan demonstrasi yang dilakukan oleh berbagai unsur masyarakat terhadap birokrasi publik, misalnya didudukinya kantor-kantor pemerintah, perusakan berbagai fasilitas publik, serta perlawanan masyarakat secara fisik terhadap kesewenang-wenangan aparat pemerintah menjadi fenomena yang sering dijumpai di berbagai wilayah di Indonesia. Ini semua menunjukkan betapa besarnya akumulasi kekecewaan masyarakat terhadap birokrasi publik. Karenanya ketika pintu protes itu terbuka, maka mengalirlah semua bentuk keluhan, kecaman, bahkan hujatan terhadap kinerja birokrasi publik.

Pada masa Orde Baru berkuasa, birokrasi publik telah menempatkan dirinya lebih sebagai alat penguasa daripada sebagai pelayan masyarakatnya. Kepentingan penguasa cenderung menjadi sentral dalam kehidupan dan perilaku birokrasi publik. Kepentingan penguasa selalu menjadi kriteria yang menonjol dan seringkali mengalahkan kepentingan publik pada saat di antara mereka terjadi permasalahan. Kesempatan yang dimiliki oleh masyarakat untuk ikut berperanserta dalam proses pembuatan kebijakan publik selama ini juga masih terbatas. Sebagai hasilnya, kebijakan publik yang sebenarnya ditujukan untuk kepentingan publik mengalami kegagalan karena tidak mendapat respons positif dari masyarakat.

Praktik-praktik KKN (Kolusi, Korupsi, dan Nepotisme) sudah dianggap membudaya di kalangan birokrasi publik. KKN tidak saja menyebabkan pelayanan menjadi lebih sulit dinikmati oleh masyarakat, tetapi juga menyebabkan biaya pelayanan menjadi lebih mahal. Praktik-praktik KKN yang terjadi dalam kehidupan birokrasi telah membuat birokrasi menjadi semakin jauh dari masyarakatnya. Dominasi birokrasi dalam kehidupan politik dan ekonomi selama ini ternyata juga menciptakan berbagai distorsi dalam penyelenggaraan pelayanan

publik yang cenderung memperburuk krisis ekonomi dan politik yang terjadi sekarang ini. Hal tersebut ditambah dengan kegagalan birokrasi dalam merespon krisis ekonomi dan politik yang sedang melanda negara ini, yang antara lain disebabkan oleh pengaruh globalisasi.

Kemampuan dari suatu sistem pelayanan publik dalam merespons dinamika yang terjadi dalam masyarakatnya secara tepat dan efisien akan sangat ditentukan oleh bagaimana misi dari birokrasi dipahami dan dijadikan landasan dalam pengambilan keputusan oleh birokrasi. Berbeda dengan lembaga swasta, birokrasi pemerintah di Indonesia seringkali tidak mempunyai misi yang jelas sehingga fungsi-fungsi dan aktivitas yang dilakukan oleh birokrasi juga tidak terarah yang terkadang menghasilkan duplikasi dan konflik kegiatan dan kebijakan antardepartemen dan lembaga nondepartemen. Ketidakjelasan misi juga akan membuat orientasi birokrasi dan pejabatnya pada prosedur dan peraturan menjadi amat tinggi. Para pejabat birokrasi sering mengabaikan perubahan yang terjadi di dalam lingkungannya serta alternatif cara pelayanan yang mungkin bisa mempermudah para pengguna layanan untuk dapat mengakses pelayanan secara lebih mudah dan murah.

Dalam hubungan antara birokrasi dan masyarakat, sudah menjadi tradisi serta budaya masyarakat dimana kepentingan penguasa atau birokrasi lebih menonjol dibandingkan kepentingan masyarakat serta warganegara. Di dalam sistem politik yang belum sepenuhnya demokratis ini masyarakat serta warganegara masih diletakkan dalam posisi yang amat marginal. Dalam hubungan birokrasi dan masyarakat, birokrasi lebih menganggap bahwa masyarakat yang lebih membutuhkan pelayanan dan jasanya, sehingga birokrasi publik cenderung mengabaikan dan kurang mempedulikan kepentingan publiknya. Apalagi dengan tradisi yang diwariskan oleh penjajah kolonial, yang lebih memposisikan birokrasi publik sebagai kaum priyayi yang justru harus dilayani oleh masyarakat, bukan melayani masyarakat.

Penerapan Otonomi Daerah sejak diberlakukannya UU. No.22 Tahun 1999, yang diperbaharui dengan UU. No.32 Tahun 2004, mengakibatkan daerah lebih memiliki kewenangan untuk mengatur dan membangun daerahnya sendiri. Dampak dari penerapan undang-undang tersebut antara lain menyebabkan

munculnya anggapan pengalihan korupsi yang selama ini dilakukan oleh pemerintah pusat, berpindah ke daerah, sehingga masyarakat masih belum bebas dari permasalahan yang berhubungan dengan layanan publik. Selain itu untuk meningkatkan Pendapatan Asli Daerahnya (PAD), pemerintah daerah berlomba mencari sumber-sumber PAD baru yang sebenarnya pada akhirnya juga menambah beban masyarakat.

## **B. Perumusan Masalah**

Kemampuan pemerintah dan birokrasinya dalam menyelenggarakan pelayanan publik amat dipengaruhi oleh banyak faktor yang saling terkait satu dengan lainnya. Perubahan rejim pemerintah, penerapan undang-undang tentang otonomi daerah, misi organisasi pemerintah, budaya kerja aparatur pemerintah, praktik KKN, maupun orientasi birokrasi kepada kekuasaan merupakan determinan yang berhubungan dengan kinerja birokrasi dalam penyelenggaraan pelayanan publik. Penelitian ini dilakukan dalam rangka untuk mengetahui determinan (hal-hal yang menentukan) kinerja pelayanan publik yang dilakukan oleh birokrasi pemerintah. Secara lebih rinci permasalahan penelitian ini adalah mengenai:

- 1) Bagaimana kewenangan diskresi yang dimiliki oleh birokrasi pemerintah?
- 2) Bagaimana orientasi birokrasi terhadap perubahan?
- 3) Bagaimana budaya paternalisme yang ada dalam birokrasi pemerintah?
- 4) Bagaimana etika pelayanan yang dilakukan oleh birokrasi pemerintah?
- 5) Bagaimana penerapan sistem insentif terhadap birokrasi pemerintah?
- 6) Bagaimana semangat kerjasama birokrasi pemerintah?

## **C. Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian ini secara umum adalah mengetahui determinan kinerja pelayanan publik yang dilakukan oleh birokrasi pemerintah.

Secara khusus penelitian ini dilakukan dengan tujuan:

- 1) Mengetahui bagaimana kewenangan diskresi yang dimiliki oleh birokrasi pemerintah.
- 2) Mengetahui bagaimana orientasi birokrasi terhadap perubahan.



- 3) Mengetahui bagaimana budaya paternalisme yang ada dalam birokrasi pemerintah.
- 4) Mengetahui bagaimana etika pelayanan yang dilakukan oleh birokrasi pemerintah.
- 5) Mengetahui bagaimana penerapan sistem insentif terhadap birokrasi pemerintah.
- 6) Mengetahui bagaimana semangat kerjasama birokrasi pemerintah.

Penelitian ini sangat penting dan perlu dilakukan mengingat:

- 1) Era reformasi di segala bidang mengamanatkan terciptanya aparatur yang bersih dan berwibawa (*clean government*);
- 2) Otonomi daerah sudah diberlakukan sejak diterapkannya UU No. 22 Tahun 1999 yang diperbaharui dengan UU. No. 32 Tahun 2004;
- 3) Dalam rangka peningkatan pelayanan kepada publik dituntut kinerja birokrasi publik yang bebas dari KKN;
- 4) Keberanian masyarakat dalam mengontrol kinerja birokrasi pemerintah dalam hubungannya dengan pelayanan kepada publik.

#### **D. Manfaat Penelitian**

Manfaat yang dapat diambil dari hasil penelitian ini adalah sebagai:

- 1) Masukan dalam rangka pengembangan ilmu administrasi terutama yang menyangkut administrasi publik.
- 2) Masukan bagi para pengambil kebijakan publik baik di pusat maupun di daerah, sehingga mampu membuat kebijakan terutama menyangkut kinerja birokrasi pemerintah dalam hubungannya dengan pelayanan publik.
- 3) Sumber informasi bagi para peneliti terutama di bidang administrasi publik untuk melakukan penelitian yang sejenis.

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

Pelayanan publik merupakan dasar dan bentuk aktualisasi dari eksistensi birokrasi pemerintahan. Wajah birokrasi dapat tercermin dari sikap dan tingkahlaku birokrat dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Dalam kaitannya dengan hal tersebut maka pemerintah hendaknya selalu berorientasi pada masyarakat dengan menerapkan konsep pelayanan yang berwawasan masyarakat (*community-based service*). Menurut Sianipar (dalam Sundarso, dkk. 2006), konsep pelayanan yang berwawasan masyarakat adalah “suatu pemikiran, perencanaan, dan pelaksanaan tugas pemerintahan yang berorientasi terhadap pemenuhan kebutuhan, keperluan, dan kepentingan masyarakat”. Jadi fokus pelayanan adalah masyarakat.

Terbatasnya informasi mengenai kinerja birokrasi publik terjadi karena kinerja belum dianggap sebagai suatu hal yang penting oleh pemerintah. Tidak tersedianya informasi mengenai indikator kinerja birokrasi publik menjadi bukti dari ketidakseriusan pemerintah untuk menjadikan kinerja pelayanan publik sebagai agenda kebijakan yang penting. Kinerja pejabat birokrasi tidak pernah menjadi pertimbangan yang penting dalam mempromosikan pejabat birokrasi. Daftar penilaian pelaksanaan pekerjaan (DP3) yang selama ini digunakan untuk menilai kinerja pejabat birokrasi sangat jauh relevansinya dengan indikator-indikator kinerja yang sebenarnya. Akibatnya para pejabat birokrasi tidak memiliki inisiatif untuk menunjukkan kinerja sehingga kinerja birokrasi cenderung menjadi amat rendah.

Kinerja birokrasi sebenarnya dapat dilihat melalui berbagai dimensi, seperti dimensi akuntabilitas, efisiensi, efektivitas, responsibilitas, dan responsivitas (Dwiyanto, dkk. 2006). Berbagai literatur yang membahas kinerja birokrasi pada dasarnya memiliki kesamaan substansial yakni untuk melihat seberapa jauh tingkat pencapaian hasil yang telah dilakukan oleh birokrasi pemerintah. Kinerja itu merupakan suatu konsep yang disusun dari berbagai indikator yang sangat bervariasi sesuai dengan fokus dan konteks penggunaannya.

Diskresi secara konseptual merupakan suatu langkah yang ditempuh oleh administrator untuk menyelesaikan suatu kasus tertentu yang tidak atau belum diatur dalam suatu regulasi yang baku. Diskresi dengan demikian berarti suatu bentuk kelonggaran pelayanan yang diberikan oleh administrator kepada pengguna jasa. Pertimbangan melakukan diskresi adalah adanya realita bahwa suatu kebijakan atau peraturan tidak mungkin mampu merespons banyak aspek atau kepentingan semua pihak sebagai akibat adanya keterbatasan prediksi para aktor (*stakeholders*) dalam proses perumusan suatu kebijakan atau peraturan. Chandler dan Plano (dalam Dwiyanto, dkk. 2006) mengungkapkan bahwa: " *Administrative discretion is the freedom administrators have to make choice which determine how a policy will be implemented. Administrative discretion is the result of the interaction between politics and administration.* "

Orientasi terhadap perubahan menunjuk pada sejauh mana kesediaan aparat birokrasi untuk menerima perubahan. Perubahan tersebut tidak hanya menyangkut tuntutan masyarakat yang senantiasa berkembang, tetapi juga pengetahuan mengenai berbagai hal yang terjadi dalam lingkungan di luar birokrasi, seperti perkembangan teknologi. Orientasi terhadap perubahan adalah suatu sikap yang berlawanan dengan orientasi pada keamanan. Semakin tinggi sikap terhadap perubahan, maka semakin rendah pula orientasi terhadap keamanan. Orientasi terhadap perubahan membuat aparat harus melihat perubahan yang ada di luar birokrasinya dan mencari sesuatu yang baru dan berbeda dari sistem yang sudah ada. Orientasi pada perubahan yang harus dimiliki oleh seorang aparat birokrasi berkaitan dengan luasnya wawasan dan pengetahuan yang dimilikinya. Dalam konteks pemberian pelayanan publik, orientasi pada perubahan dapat dilihat melalui indikator intensitas aparat birokrasi dalam mengikuti berbagai kegiatan studi lanjutan yang diselenggarakan secara kelembagaan.

Menurut Wicaksono (2006) perubahan paradigma *government* menuju *governance* berwujud pada pergeseran *mindset* dan orientasi birokrasi sebagai unit pelaksana dan penyedia layanan bagi masyarakat. Yang semula birokrat melayani kepentingan kekuasaan menjadi birokrat yang berorientasi pada pelayanan publik. Revitalisasi budaya birokrasi adalah membangun kerangka berpikir para birokrat bahwa masyarakat adalah pembayar pajak di mana perolehan pajak tersebut

menjadi sumber pendapatan pemerintah untuk membiayai seluruh aktivitasnya. Sudah menjadi sesuatu yang pada tempatnya apabila birokrat pemerintah diwajibkan memprioritaskan komitmennya terhadap peningkatan kualitas pelayanan publik secara berkesinambungan. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Ratnawati (2006) mengenai potret pemerintahan lokal di Indonesia di masa perubahan, Pemerintah Daerah Kabupaten Padang Pariaman lebih banyak menjalankan fungsi-fungsi regulasi (lewat pungutan pajak daerah yang tidak mengharuskan adanya “imbal jasa”/pelayanan kepada publik dari pemda), dibandingkan fungsi pelayanan publik (lewat retribusi yang mengharuskan adanya jasa/pelayanan dari pihak pemda kepada masyarakat). Belum optimalnya daerah mengembangkan kreativitasnya antara lain karena kualitas aparat pemda dan masalah biaya untuk melakukan intensifikasi/ekstensifikasi pajak daerah/retribusi daerah.

Budaya paternalisme adalah suatu system yang menempatkan pimpinan sebagai pihak paling dominan. Corak hubungan dalam paternalisme adalah seperti hubungan antara seorang ayah dengan anaknya. Budaya paternalisme dalam kinerja pelayanan publik menunjuk pada hubungan antara pemimpin, yang berfungsi dan berkedudukan sebagai ayah, dengan masyarakat, yang berkedudukan sebagai anaknya. Dalam paternalisme, pola hubungan dipandang secara hirarkis. Dalam konteks sistem pelayanan publik, paternalisme memiliki dua dimensi. Pertama, hubungan paternalisme antar aparat birokrasi dengan masyarakat pengguna jasa. Kedua, hubungan paternalisme antara pemimpin suatu instansi atau atasan dengan para aparat staf pelaksana atau bawahan.

Paternalisme tumbuh subur karena dipengaruhi oleh kultur feodal yang sebagian besar wilayah Indonesia semula merupakan daerah bekas kerajaan. Wilayah-wilayah bekas kerajaan ini telah mempunyai sistem nilai, norma, dan adat istiadat yang selalu menjunjung tinggi dan mengagungkan penguasa sebagai orang yang harus dihormati karena mereka telah memberikan penghidupan dan pengayoman bagi warga masyarakat. Pada budaya ini terdapat nilai tentang pentingnya peranan atasan dalam memberikan perlindungan terhadap bawahannya (Einstadt, dalam Dwiyanto, dkk. 2006). Para birokrat masih mewarisi nilai-nilai feodalisme dimana para birokrat mengendalikan dan mengawasi perilaku publik.

Hal tersebut akan melahirkan perilaku yang cenderung untuk mengabdikan pada kepentingan penguasa bukan pada upaya yang serius untuk melakukan akselerasi peningkatan kualitas pelayanan publik (Wicaksono, 2006).

Etika birokrasi digambarkan sebagai suatu panduan norma bagi aparat birokrasi dalam menjalankan tugas pelayanan kepada masyarakat. Etika birokrasi harus menempatkan kepentingan publik di atas kepentingan pribadi, kelompok, dan organisasinya. Etika birokrasi harus diarahkan pada pilihan-pilihan kebijakan yang benar-benar mengutamakan kepentingan masyarakat luas.

Etika dalam penyelenggaraan pelayanan publik dapat dilihat dari sudut apakah seseorang aparat birokrasi dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat merasa mempunyai komitmen untuk menghargai hak-hak dari masyarakat untuk mendapatkan pelayanan secara transparan, efisien, dan adanya jaminan kepastian pelayanan. Perilaku aparatur birokrasi yang memiliki etika dapat tercermin pada sikap sopan dan keramahan dalam menghadapi masyarakat pengguna jasa. Etika juga mengandung unsur moral, sedangkan moral tersebut memiliki ciri rasional, obyektif, tanpa pamrih, dan netral. Aparatur birokrasi dalam memberikan pelayanan kepada publik sudah sepantasnya untuk tidak melakukan berbagai bentuk tindakan diskriminatif yang merugikan pengguna jasa lainnya. Dalam rangka pelayanan kepada masyarakat terutama menyangkut reformasi pertanahan, maka reformasi pertanahan perlu dilakukan meliputi proses registrasi, sistem informasi tanah, perencanaan dan pengelolaan tata guna lahan perkotaan dan mekanisme penyediaan lahan. Dan tentu saja reformasi ini perlu mempertimbangkan dan mengikutsertakan pemilik dan masyarakat (Kamaluddin, 2006).

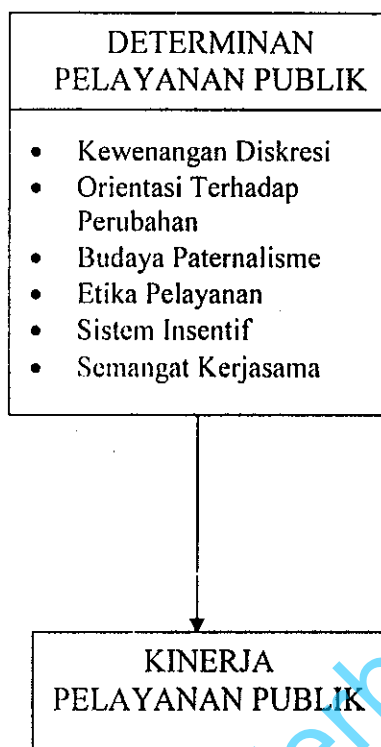
Salah satu faktor yang menentukan tingkat kinerja aparat pelayanan publik adalah penerapan sistem insentif. Sistem insentif merupakan elemen penting dalam suatu organisasi untuk memotivasi karyawan mencapai prestasi kerja yang diinginkan. Insentif yang diberikan kepada karyawan yang berprestasi berupa penghargaan materi maupun non materi, sedangkan karyawan yang tidak berprestasi mendapatkan disinsentif berbentuk teguran, peringatan, penundaan/penurunan pangkat, atau pemecatan. Pemberian insentif kepada pegawai dilakukan bagi mereka yang berprestasi dan kinerja baik dalam

melakukan pekerjaannya. Semakin baik prestasi seseorang berarti semakin tinggi pula insentif yang diperolehnya.

Kunci untuk mencapai efisiensi dalam pelayanan publik di tingkat nasional dan daerah adalah dengan memberikan insentif yang sesuai dalam struktur kelembagaan. Gaji pegawai negeri umumnya sangat rendah dan dalam banyak kasus gaji pegawai negeri seringkali ditopang oleh gaji informal baik legal maupun illegal. Termasuk di dalamnya adalah pendapatan yang diperoleh dari masyarakat pengguna layanan pemerintah. Salah satu langkah untuk mengatasi masalah tersebut adalah dengan memberikan renumerasi pegawai secara transparan dengan meningkatkan kandungan resmi. Kemudian menghubungkan gaji dengan kinerja yang dinilai oleh pemakai layanan. Langkah reformasi selanjutnya adalah dengan memutus gaji informal. Hal tersebut akan efektif hanya jika terdapat sistem pengelolaan publik yang lebih baik dengan standar transparansi dan akuntabilitas yang lebih baik (Kuncoro, 2004).

Salah satu faktor penentu kinerja pelayanan publik adalah semangat kerjasama di antara aparat penyelenggara pelayanan publik. Semangat kerjasama ini antara lain dikonsepsikan sebagai kepaduan tim atau ada juga yang menyebutnya sebagai *esprit de corps*. Keterpaduan tim dikonsepsikan sebagai semangat kerjasama yaitu kemampuan aparat birokrasi di satu unit kerja untuk bekerja sama dalam rangka pemberian pelayanan yang terbaik kepada masyarakat pengguna jasa (Dwiyanto, dkk. 2006).

Berdasarkan uraian di depan, kerangka pemikiran penelitian mengenai determinan kinerja pelayanan publik dapat digambarkan sebagai berikut:



### BAB III

#### METODOLOGI PENELITIAN

##### A. Variabel dan Instrumen

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif dengan menggunakan angket sebagai instrumen penelitian. Variabel yang akan diteliti mencakup kewenangan diskresi, orientasi terhadap perubahan, budaya paternalisme, etika pelayanan, sistem insentif, serta semangat kerjasama.

##### B. Populasi dan Sampel

Responden yang diambil sebagai sampel adalah seluruh PNS sebagai tenaga pelaksana pada instansi (Dinas/Kantor) yang berhubungan dengan pelayanan masyarakat, di Pemkot Depok. Adapun penarikan sampel diambil secara *purposive sampling*. Instansi pelayanan yang diteliti dibedakan ke dalam instansi-instansi pelayanan perizinan dalam lingkup Pemerintah Kota Depok, meliputi (1) Dinas Pekerjaan Umum, (2) Kantor Koperasi dan UKM, (3) DLLAJR, (4) Dispenda, (5) Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil, dan (6) Dinas Tenaga Kerja dan Sosial.

Adapun sampel yang ditetapkan adalah sebagai berikut:

NO	DINAS/KANTOR	JUMLAH RESPONDEN
1	Dinas Pekerjaan Umum	6
2	Kantor Koperasi dan UKM	6
3	DLLAJR	18
4	Dispenda	10
5	Dinas Kepend. dan Catatan Sipil	20
6	Dinas Tenaga Kerja dan Sosial	15
Jumlah		75



### **C. Metode Pengumpulan Data**

Data primer diperoleh dengan cara menyebarkan angket kepada para responden, sedangkan data sekunder diperoleh dengan cara mengumpulkan dokumentasi yang terkait dengan kinerja birokrasi pemerintah.

Pengumpulan data juga dilakukan dengan cara wawancara secara mendalam dengan para informan, serta melakukan pengamatan atau observasi terhadap penyelenggaraan pelayanan masyarakat yang dilakukan oleh birokrasi pemerintah.

### **D. Metode Analisis Data**

Data yang sudah terkumpul kemudian diolah serta dilakukan analisis secara deskriptif dengan cara membuat tabel distribusi frekuensi guna melihat kecenderungan yang ada dalam data.

Universitas Terbuka

## BAB IV

### PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

Seperti telah diuraikan dalam bab-bab sebelumnya, bahwa dalam penelitian yang berjudul “Determinan Kinerja Pelayanan Publik” di Pemerintahan Kota (Pemkot) Depok ini, ada enam indikator yang digunakan, yaitu kewenangan diskresi, orientasi terhadap perubahan, budaya paternalistik, etika pelayanan, sistem insentif, dan semangat kerjasama. Penelitian di Pemkot Depok ini dilakukan terhadap enam dinas, yaitu Dinas Pekerjaan Umum (PU), Dinas Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah (UKM), Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil, Dinas Pendapatan Daerah, Dinas Tenaga Kerja dan Sosial, serta Dinas Lalu Lintas dan Angkutan Jalan (DLLAJ).

Sebelum kami membahas keenam determinan atau indikator utama kinerja pelayanan publik tersebut, kami akan mengawali pembahasan tentang karakteristik responden.

#### 4.1 Gambaran Karakteristik Responden

Data tentang determinan kinerja pelayanan publik di Pemkot Depok ini diperoleh dari 75 responden. Di bawah ini akan dipaparkan karakteristik responden dan data lainnya yang berkenaan dengan kinerja pelayanan publik di Pemkot Depok. Dilihat dari jenis kelaminnya, sebagian besar (66,67%) adalah laki-laki dan 24% dari responden adalah perempuan, sementara sisanya tidak memberikan jawaban.

Dilihat dari segi umurnya, sebagian besar responden, yaitu 80%, masih berusia di bawah 50 tahun. Hanya 6,7% atau 5 orang yang berusia di atas 50 tahun. Sementara sisanya sebesar 13,3% tidak memberikan jawaban.

Dilihat dari pendidikan, lebih dari separuh responden (53,30%), berpendidikan di bawah Strata 1 (S1). Sebesar 30,70% berpendidikan S1, dan hanya 4,00% atau 3 orang yang berpendidikan S2. Sementara 9 orang atau 12,00% sisanya tidak memberikan jawaban.

Dilihat dari segi golongan kerjanya, 40% dari responden berada pada golongan III, kemudian 26,7% adalah golongan II, dan hanya 4% responden berada pada golongan IV. Dalam hal ini cukup besar responden yang tidak memberikan jawaban, yaitu sejumlah 22 orang (29,3%).

Selanjutnya dilihat dari masa kerjanya, 28% dari responden telah bekerja lebih dari 15 tahun, kemudian 24% telah bekerja antara 6 sampai 15 tahun, dan 29,3% responden memiliki masa kerja kurang dari 5 tahun. Sementara 18,7% tidak memberikan jawaban. Dilihat dari masa kerjanya, maka pegawai (khususnya responden) di lingkungan Pemkot Depok memiliki masa kerja yang memadai untuk memberikan pelayanan yang berkualitas kepada masyarakatnya.

Adapun sebaran atau distribusi dari 75 responden yang diteliti pada enam dinas di Pemkot Depok adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.1**  
**Distribusi Responden**

NO	DINAS	JUMLAH	PERSENTASE
1.	Pekerjaan Umum	5	6,7
2.	Koperasi dan UKM	6	8,0
3.	Kependudukan dan Catatan Sipil	16	21,3
4.	Pendapatan Daerah	11	14,7
5.	Tenaga Kerja dan Sosial	17	22,7
6.	Lalu Lintas dan Angkutan Jalan	20	26,7
Jumlah		75	100,0

## **4.2 Determinan Kinerja Pelayanan Publik**

### **4.2.1 Kewenangan Diskresi**

Ada tiga pernyataan atau pertanyaan yang diajukan kepada responden berkaitan dengan kewenangan diskresi ini, yaitu:

- Ketika menghadapi masalah dalam melayani masyarakat sewaktu pimpinan tidak ada di kantor, yang Anda lakukan adalah...* Atas pernyataan ini sejumlah 46 responden (61,3%) menyatakan akan meminta bantuan dari rekan sekerja, kemudian 32,0% responden berinisiatif sendiri untuk memecahkan masalah.

Hanya sedikit dari responden yang akan menunda pelayanan kepada masyarakat.

- b. *Jika menemui kesulitan dalam melaksanakan tugas, yang Anda lakukan adalah....* Atas pernyataan ini, hampir 70% responden (68,0%) menyatakan bahwa mereka akan meminta petunjuk kepada atasan. Selanjutnya 28,0% dari responden menyatakan akan meminta bantuan rekan sekerja, dan hanya 4% saja yang akan berupaya sendiri untuk memecahkan masalah pekerjaan yang dihadapi.
- c. Pernyataan ketiga yang diajukan menyangkut belum terpenuhinya persyaratan administratif dalam permohonan yang diajukan oleh anggota masyarakat. Dimana 70,7% dari responden menyatakan akan meminta kepada anggota masyarakat tersebut untuk melengkapinya terlebih dahulu, tanpa memproses permohonan tersebut. Sementara 28,0% responden akan meminta kepada pemohon untuk melengkapi syarat-syarat yang diperlukan, sambil memproses permohonan tersebut. Sisanya, sejumlah 1 orang responden (1,3%) tidak memberikan jawaban.

#### 4.2.2 Orientasi terhadap Perubahan

Ada tujuh pernyataan atau pertanyaan yang diajukan kepada responden menyangkut determinan ini, yaitu:

- a. *Pendapat Anda terhadap penataran/pelatihan, studi banding atau studi lanjut bagi pengembangan aparatur pemerintah.* Atas pernyataan ini, sebesar 62,7% dari responden menyatakan bahwa penataran/pelatihan, studi banding atau studi lanjut penting bagi pengembangan aparatur pemerintah. 36,0% responden menyatakan sangat penting, dan hanya 1,3% saja yang menyatakan tidak penting.
- b. *Anda mengikuti penataran/pelatihan, studi banding atau studi lanjut dalam 5 tahun terakhir.* Atas pernyataan ini, lebih dari separuh atau 52,0% responden menjawab “ya” dan 42,7% menyatakan “tidak”. Sedangkan sisanya, sebesar 5,3% atau 4 orang tidak memberikan jawaban.
- c. *Motivasi utama Anda mengikuti kegiatan penataran/pelatihan, studi banding atau studi lanjut.* Atas pernyataan ini, sebagian besar responden atau 76,0%

menyatakan bahwa motivasi utama mengikuti penataran/ pelatihan, studi banding atau lanjut adalah untuk meningkatkan kemampuan dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Hanya ada satu orang (1,3%) yang menyatakan bahwa motivasi utama mengikuti kegiatan tersebut adalah untuk memenuhi persyaratan jabatan. Namun demikian, cukup besar responden yang tidak memberikan jawaban, yaitu sebesar 22,7%.

- d. *Pegawai yang dikirim oleh pimpinan untuk mengikuti penataran/ pelatihan, studi banding atau studi lanjut.* Atas pernyataan ini, hampir semua responden, yaitu 98,7% menyatakan bahwa pegawai yang dikirim untuk mengikuti kegiatan tersebut disesuaikan dengan tugas dan pekerjaannya. Hanya ada satu orang (1,3%) yang menyatakan bahwa pegawai yang dikirim untuk mengikuti kegiatan tersebut adalah pegawai yang dekat dengan pimpinan.
- e. *Beban yang Anda rasakan selama menangani pekerjaan sehari-hari.* Atas pernyataan ini, hampir semua responden, yaitu 96,0% menyatakan bahwa beban kerja yang mereka rasakan sifatnya relatif, kadang berat dan kadang ringan. Sementara sisanya sebesar 4% menyatakan bahwa beban kerja yang mereka hadapi sehari-hari relatif ringan dan tidak ada masalah.
- f. *Anda membaca buku yang terkait dengan pekerjaan sehari-hari.* Atas pernyataan ini, hanya 25,3% yang menyatakan selalu membaca buku. Sedangkan sebagian besar atau 73,3% menyatakan kadang-kadang saja membaca buku, dan hanya satu orang yang menyatakan tidak pernah membaca buku.
- g. *Bentuk perubahan yang dapat Anda lakukan agar pelayanan kepada publik menjadi lebih baik.* Atas pernyataan ini, sebanyak 66,7% dari responden menyatakan bahwa untuk dapat memberikan pelayanan dengan lebih baik adalah dengan menambah wawasan dan pengetahuan. Selanjutnya, 30,7% menyatakan dengan memberikan ide perubahan. Sementara sisanya, 2,7% (2 orang) tidak melakukan apa-apa, karena sudah puas dengan kondisi yang ada.

#### 4.2.3 Budaya Paternalisme

Ada enam pernyataan atau pertanyaan yang diajukan kepada responden menyangkut determinan ini, yaitu:

- a. *Apabila pimpinan melakukan kesalahan, yang Anda lakukan....* Atas pernyataan ini, sebesar 62,7% dari responden menyatakan bahwa mereka mengingatkan pimpinan secara langsung, kemudian 29,3% mengingatkan secara tidak langsung melalui pihak ketiga. Sedangkan sisanya, yaitu 5,3% membiarkan saja pimpinan yang melakukan kesalahan, serta 2,7% atau 2 orang responden tidak memberikan jawaban.
- b. *Pimpinan memberikan perlindungan kerja dan pekerjaan kepada bawahan.* Atas pernyataan ini, 50,7% responden menyatakan kadang-kadang, sementara sisanya dalam jumlah yang hampir sama yaitu 49,3% menyatakan bahwa pimpinan selalu memberikan perlindungan kerja dan pekerjaan kepada bawahan.
- c. *Dalam melaksanakan pekerjaan sehari-hari, Anda meminta petunjuk kepada atasan...* Atas pernyataan ini, lebih dari separuh responden yaitu 58,7% menyatakan bahwa kadang-kadang mereka meminta petunjuk kepada atasan dalam melaksanakan pekerjaan sehari-hari. Selebihnya, yaitu 40% menyatakan selalu meminta petunjuk, dan 1 orang (1,3%) responden yang tidak memberikan jawaban.
- d. *Anda lebih mengutamakan kepentingan pribadi daripada kepentingan masyarakat.* Atas pernyataan ini, lebih dari separuh responden yaitu 50,7% menyatakan kadang-kadang, dan 48,0% menyatakan bahwa mereka tidak pernah mengutamakan kepentingan pribadi pimpinan. Sementara 1 orang (1,3%) responden yang tidak memberikan jawaban.
- e. *Menurut Anda pimpinan kebal dan tidak peduli terhadap kritik.* Atas pernyataan ini, lebih dari separuh responden yaitu 52,0% menyatakan tidak, dan 38,7% menyatakan bahwa kadang-kadang pimpinan kebal dan tidak peduli terhadap kritik. Selanjutnya 8,0% menyatakan pimpinan selalu kebal dan tidak peduli terhadap kritik. Sementara 1 orang (1,3%) responden yang tidak memberikan jawaban.
- f. *Pola pendelegasian wewenang di institusi Anda sesuai prosedur.* Atas pernyataan ini, lebih dari separuh responden yaitu 52,0% menyatakan selalu, dan 48,0% menyatakan bahwa pola pendelegasian wewenang di institusi mereka kadang-kadang dilakukan sesuai prosedur.

#### 4.2.4 Etika Pelayanan

Ada delapan pernyataan atau pertanyaan yang diajukan kepada responden menyangkut determinan ini, yaitu:

- a. *Dalam memberikan pelayanan, Anda memperlakukan anggota masyarakat secara berbeda-beda.* Atas pernyataan ini, sebagian besar responden, yaitu 85,3% menyatakan bahwa dalam memberikan pelayanan mereka tidak pernah memperlakukan anggota masyarakat secara berbeda-beda. Kemudian 12% responden menyatakan kadang-kadang, dan sisanya, yaitu 2,7% atau 2 orang responden menyatakan selalu memperlakukan anggota masyarakat secara berbeda-beda.
- b. *Anda memberikan sapaan kepada pengguna jasa.* Atas pernyataan ini, sebagian besar responden (74,7%) menyatakan selalu menyapa pengguna jasa, kemudian 21,3% responden menyatakan kadang-kadang saja. Sementara sisanya sebesar 4,0% menyatakan tidak pernah memberikan sapaan kepada pengguna jasa.
- c. *Prioritas pelayanan sesuai dengan urutan (daftar antrian).* Atas pernyataan ini, sebagian besar responden (82,7%) menyatakan selalu memberikan layanan sesuai dengan urutan atau daftar antrian. Kemudian 13,3% responden menyatakan kadang-kadang saja, sementara sisanya sebesar 2,7% menyatakan tidak pernah memberikan pelayanan sesuai dengan daftar antrian. Dengan kata lain, mereka tidak begitu peduli dengan daftar antrian ketika memberikan pelayanan kepada masyarakat.
- d. *Dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat, Anda meminta uang pelicin.* Atas pernyataan ini, semua responden (100,0%) menyatakan bahwa mereka tidak pernah meminta uang pelicin kepada anggota masyarakat. Hal ini berarti bahwa masyarakat hanya perlu membayar biaya pengurusan permohonannya sesuai dengan tarif resmi yang berlaku.
- e. *Anda akan melayani masyarakat yang minta segera dilayani, tetapi melanggar prosedur atau aturan institusi.* Atas pernyataan ini, sebagian besar responden (85,3%) menyatakan tidak pernah, dan hanya 13,3% saja dari responden yang menyatakan kadang-kadang melayani masyarakat yang minta segera dilayani, walaupun hal tersebut melanggar prosedur atau aturan institusi.



- f. *Anda merasa direndahkan/dilecehkan jika ada anggota masyarakat yang memberikan uang jasa sebagai ucapan terima kasih.* Atas pernyataan ini, hampir separuh responden, yaitu 46,7%, menyatakan kadang-kadang merasa direndahkan/dilecehkan, kemudian 37,3% responden tidak merasa direndahkan jika ada anggota masyarakat yang memberikan uang jasa sebagai ucapan terima kasih.
- g. *Jika seorang anggota masyarakat menanyakan tentang proses penyelesaian kasusnya, yang Anda lakukan adalah....* Atas pernyataan ini, sebagian besar responden yaitu 89,3% menyatakan bahwa mereka memberikan penjelasan secara jelas dan memuaskan. Selanjutnya, 9,3% menyatakan memberikan penjelasan apa adanya. Untuk pernyataan ini ada satu responden yang tidak memberikan jawaban.
- h. *Ada perbedaan menyangkut biaya pelayanan.* Atas pernyataan ini, 73,3% responden menyatakan tidak ada, kemudian 22,7% responden menyatakan kadang-kadang ada perbedaan biaya pelayanan. Hanya 2,7% responden saja yang menyatakan selalu ada perbedaan biaya. Untuk pernyataan ini ada satu responden yang tidak memberikan jawaban.

#### 4.2.5 Sistem Insentif

Ada enam pernyataan atau pertanyaan yang diajukan kepada responden menyangkut determinan ini, yaitu:

- a. *Anda mempunyai keinginan untuk meningkatkan prestasi kerja.* Atas pernyataan ini, sebagian besar responden, yaitu 88,0% menyatakan bahwa mereka selalu berkeinginan untuk meningkatkan prestasi kerja. Hanya 10,8% dari responden saja yang menyatakan kadang-kadang ada keinginan untuk meningkatkan prestasi kerja. Untuk pernyataan ini ada satu responden yang tidak memberikan jawaban.
- b. *Ketika kepada responden diberikan pernyataan alasan keinginan meningkatkan prestasi kerja, tanggapannya cukup bervariasi. Namun keinginan paling kuat adalah untuk memberikan pelayanan dan pengabdian kepada masyarakat*



(memenuhi kewajiban tugas). Hal ini dibuktikan dengan jawaban responden sejumlah 65,4%. Kemudian 17,3% responden menyatakan alasan untuk mendapatkan kepuasan pribadi. Sisanya memberikan alasan yang bervariasi, seperti untuk memenuhi sumpah/janji sebagai Pegawai Negeri Sipil (PNS), memenuhi tuntutan masyarakat, kemudian untuk mendapatkan promosi jabatan, atau memperoleh penghargaan dari pimpinan.

- c. Kepada responden juga kami berikan pernyataan mengenai ada atau tidaknya sistem insentif di instansi mereka. Atas pernyataan ini, lebih dari separuh responden, yaitu 54,7%, menyatakan bahwa di instansi mereka belum ada sistem insentif. Selebihnya yaitu 41,3% menyatakan sudah ada, dan 4,0% dari responden tidak memberikan jawaban.
- d. Ketika kepada responden kami berikan pernyataan mengenai pengaruh insentif terhadap kinerja, 44,0% dari responden menyatakan sangat mempengaruhi, kemudian 38,7% menyatakan kadang-kadang insentif mempengaruhi kinerja mereka. Sementara 16,0% responden menyatakan bahwa insentif yang mereka terima tidak mempengaruhi kinerja mereka. Untuk pernyataan ini ada satu responden yang tidak memberikan jawaban.
- e. Mengenai tanggapan atas pernyataan tentang bentuk penghargaan terhadap karyawan yang berprestasi. Sejumlah 56% menyatakan bahwa bentuk penghargaan yang mereka terima berupa pengakuan dari lingkungan kerja terhadap eksistensi mereka. Selanjutnya 13,3% menyatakan bahwa bentuk penghargaan terhadap karyawan yang berprestasi adalah diberikan tanggung jawab yang lebih besar atau memperoleh nilai DP3 yang lebih baik. Bentuk penghargaan lainnya yang mereka terima adalah mendapatkan promosi jabatan yang lebih tinggi (8,0%), kemudian studi lanjut (4%). Selebihnya sebesar 5,3% tidak memberikan jawaban.
- f. Mengenai tanggapan atas pernyataan tentang bentuk sanksi yang diterapkan kepada karyawan yang melakukan tindak pelanggaran disiplin, sebagian besar responden (68,0%) menyatakan bahwa bentuk sanksinya berupa pembinaan oleh pimpinan. Kemudian 12,0% responden menyatakan diperingatkan/dimarahi atau tidak diberikan pekerjaan oleh pimpinan, 10,7% menyatakan adanya penundaan kenaikan atau penurunan pangkat/jabatan/gaji.

Selebihnya sebesar 4,0% menyatakan adanya pemotongan bonus/insentif, mutasi pada jabatan kurang menarik (1,3%) atau diberhentikan dari jabatan. Sementara 2,7% responden lainnya tidak memberikan jawaban.

#### 4.2.6 Semangat Kerjasama

Ada lima pernyataan atau pertanyaan yang diajukan kepada responden menyangkut determinan ini, yaitu:

- a. *Ada usaha-usaha untuk menciptakan kerjasama tim dalam melayani masyarakat.* Atas pernyataan ini, sebagian besar responden, yaitu 72,0% menyatakan selalu melakukan usaha untuk menciptakan kerjasama, kemudian 25,3% responden menyatakan kadang-kadang, dan hanya 1,3% responden yang menyatakan tidak pernah berupaya menciptakan usaha kerjasama tim dalam melayani masyarakat. Sisanya sebesar 1,3% responden tidak memberikan tanggapan.
- b. *Ada dukungan usaha atau bantuan dari petugas lain apabila seorang petugas berhalangan hadir.* Atas pernyataan ini, 46,7% responden menyatakan kadang-kadang, kemudian 44,0% menyatakan selalu ada dukungan usaha atau bantuan dari petugas lain apabila seorang petugas berhalangan hadir. Selebihnya yaitu 6,7% menyatakan tidak pernah, dan sisanya 2,7% tidak memberikan tanggapan.
- c. *Ketika kepada responden diberikan pernyataan tentang tindakan yang mereka lakukan ketika menemui kesulitan dalam pemberian pelayanan, sebagian besar responden, yaitu 89,3% menyatakan bahwa mereka meminta bantuan dari rekan kerja. Hanya 8,0 responden yang berupaya mengatasi sendiri kesulitan yang dihadapi. Selebihnya menunda pelayanan (1,3%) dan tidak memberikan tanggapan (1,3%).*
- d. *Kepada responden juga kami berikan pernyataan bahwa koordinasi yang baik antar unit memperlancar pemberian layanan kepada masyarakat, sebagian besar responden, yaitu 73,3% menyatakan bahwa koordinasi antar unit selalu atau sangat mendukung kelancaran pemberian layanan kepada masyarakat. Kemudian 25,3% menyatakan bahwa koordinasi antar unit hanya kadang-kadang saja memperlancar pemberian layanan. Selebihnya 1,3% tidak memberikan tanggapan.*

- e. Responden juga kami berikan pernyataan *Anda hanya mengerjakan tugas yang menjadi tanggung jawab tanpa perlu membantu pekerjaan petugas lain*. Atas pernyataan tersebut, sebesar 49,3% menyatakan bahwa mereka tidak bersikap seperti itu, artinya mereka tidak hanya mengerjakan tugas yang menjadi tanggungjawab mereka sendiri. Kemudian, 45,3% menyatakan kadang-kadang, dan 2,7% menyatakan selalu. Sementara 2,7% responden sisanya tidak memberikan tanggapan.

### 4.3 Perhitungan skor jawaban responden

Untuk mengetahui bagaimana sebenarnya ...kinerja pelayanan publik di Pemerintahan Kota (Pemkot) Depok, berdasarkan enam dinas dari ...dinas yang diteliti, kami melakukan penghitungan (penjumlahan) skor jawaban responden untuk masing-masing determinan. Hasil penjumlahan skor jawaban tersebut kemudian dikategorisasi, untuk mengetahui apakah skor jawaban tersebut termasuk dalam kategori sangat baik, baik, netral, tidak baik, dan sangat tidak baik. Berikut ini adalah hasil perhitungan skor jawaban responden untuk masing-masing determinan kinerja pelayanan publik.

#### 4.3.1 Skor jawaban responden untuk determinan Kewenangan Diskresi

Dari hasil perhitungan skor jawaban responden atas pernyataan-pernyataan dalam determinan kewenangan diskresi diperoleh skor 440. Jika skor ini dikonsultasikan pada Tabel 4.2, maka pelaksanaan kewenangan diskresi termasuk dalam kategori cukup baik.

**TABEL 4.2**  
**KATEGORI SKOR JAWABAN RESPONDEN**  
**UNTUK DETERMINAN KEWENANGAN DISKRESI**

NO	KATEGORI	RANGE SKOR
1.	Sangat Tidak Baik	225 – 315
2.	Tidak Baik	315 – 405
3.	Cukup Baik	<b>405 – 495</b>
4.	Baik	495 – 585
5.	Sangat Baik	585 – 675

Sumber: Hasil Pengolahan Data. (Lihat Lampiran 1, hal.28)

#### 4.3.2 Skor jawaban responden untuk determinan Orientasi Terhadap Perubahan

Dari hasil perhitungan skor jawaban responden atas pernyataan-pernyataan dalam determinan orientasi terhadap perubahan diperoleh skor 1.172. Jika skor ini dikonsultasikan pada Tabel 4.3, maka pelaksanaan orientasi terhadap perubahan termasuk kategori **baik**.

**TABEL 4.3**  
**KATEGORI SKOR JAWABAN RESPONDEN**  
**UNTUK DETERMINAN ORIENTASI TERHADAP PERUBAHAN**

NO	KATEGORI	RANGE SKOR
1.	Sangat Tidak Baik	525 – 720
2.	Tidak Baik	720 – 915
3.	Cukup Baik	915 – 1.110
4.	Baik	<b>1.110 – 1.305</b>
5.	Sangat Baik	1.305 – 1.500

Sumber: Hasil Pengolahan Data. (Lihat Lampiran 1, hal.28)

#### 4.3.3 Skor jawaban responden untuk determinan Budaya Paternalisme

Dari hasil perhitungan skor jawaban responden atas pernyataan-pernyataan dalam determinan budaya paternalisme diperoleh skor 1.049. Jika skor ini dikonsultasikan pada Tabel 4.4, maka budaya paternalisme di Pemkot Depok termasuk kategori **cukup terlihat (nyata)**.

**TABEL 4.4**  
**KATEGORI SKOR JAWABAN RESPONDEN**  
**UNTUK DETERMINAN BUDAYA PATERNALISME**

NO	KATEGORI	RANGE SKOR
1.	Sangat Terlihat	525 – 735
2.	Terlihat	735 – 945
3.	Cukup Terlihat	<b>945 – 1.155</b>
4.	Tidak Terlihat	1.155 – 1.365
5.	Sangat Tidak Terlihat	1.365 – 1.575

Sumber: Hasil Pengolahan Data. (Lihat Lampiran 1, hal.28)

#### 4.3.4 Skor jawaban responden untuk determinan Etika Pelayanan

Dari hasil perhitungan skor jawaban responden atas pernyataan-pernyataan dalam determinan etika pelayanan diperoleh skor 1.386. Jika skor ini dikonsultasikan pada Tabel 4.5, maka etika pelayanan di Pemkot Depok termasuk dalam kategori **baik**.

**TABEL 4.5**  
**KATEGORI SKOR JAWABAN RESPONDEN**  
**UNTUK DETERMINAN *ETIKA PELAYANAN***

NO	KATEGORI	RANGE SKOR
1.	Sangat Tidak Baik	600 – 840
2.	Tidak Baik	840 – 1.080
3.	Cukup Baik	1.080 – 1.320
4.	Baik	<b>1.320 – 1.560</b>
5.	Sangat Baik	1.560 – 1.800

Sumber: Hasil Pengolahan Data. (Lihat Lampiran 1, hal.28)

#### 4.3.5 Skor jawaban responden untuk determinan Sistem Insentif

Dari hasil perhitungan skor jawaban responden atas pernyataan-pernyataan dalam determinan sistem insentif diperoleh skor 890. Jika skor ini dikonsultasikan pada Tabel 4.6, maka sistem insentif di Pemkot Depok termasuk dalam kategori **cukup baik**.

**TABEL 4.6**  
**KATEGORI SKOR JAWABAN RESPONDEN**  
**UNTUK DETERMINAN *SISTEM INSENTIF***

NO	KATEGORI	RANGE SKOR
1.	Sangat Tidak Baik	450 – 630
2.	Tidak Baik	630 – 810
3.	Cukup Baik	<b>810 – 990</b>
4.	Baik	990 – 1.170
5.	Sangat Baik	1.170 – 1.350

Sumber: Hasil Pengolahan Data. (Lihat Lampiran 1, hal.28)

#### 4.3.6 Skor jawaban responden untuk determinan Semangat Kerjasama

Dari hasil perhitungan skor jawaban responden atas pernyataan-pernyataan dalam determinan semangat kerjasama diperoleh skor 973. Jika skor ini dikonsultasikan pada Tabel 4.7, maka semangat kerjasama di Pemkot Depok termasuk dalam kategori **baik**, bahkan hampir termasuk dalam kategori sangat baik. Mengingat kategori sangat baik mulai dari skor 875.

**TABEL 4.7**  
**KATEGORI SKOR JAWABAN RESPONDEN**  
**UNTUK DETERMINAN SEMANGAT KERJASAMA**

NO	KATEGORI	RANGE SKOR
1.	Sangat Tidak Baik	375 – 525
2.	Tidak Baik	525 – 675
3.	Cukup Baik	675 – 825
4.	Baik	825 – 975
5.	Sangat Baik	975 – 1.125

Sumber: Hasil Pengolahan Data. (Lihat Lampiran 1, hal.28)

## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### 5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian sebagaimana telah diuraikan pada BAB IV, dapat ditarik beberapa kesimpulan bahwa kinerja pelayanan publik pada enam dinas, yaitu Dinas Pekerjaan Umum, Dinas Koperasi dan Usaha Menengah dan Kecil, Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil, Dinas Pendapatan Daerah, Dinas Tenaga Kerja dan Sosial, serta Dinas Lalu Lintas dan Angkutan Jalan (DLLAJ) di lingkungan Pemkot Depok berdasarkan enam determinan adalah sebagai berikut:

- a. Kewenangan diskresi di lingkungan Pemkot Depok termasuk dalam kategori cukup baik. Namun demikian, ketika menghadapi kesulitan dalam menyelesaikan tugas, budaya meminta petunjuk kepada atasan terasa masih cukup terlihat. Sementara inisiatif sendiri dalam hal ini masih sangat kurang. Di samping itu, kecepatan pelayanan oleh petugas juga belum menggembirakan, karena cukup tinggi petugas yang meminta masyarakat untuk melengkapi persyaratan administratif yang dibutuhkan, tanpa memproses permohonan yang diajukan masyarakat.
- b. Orientasi pegawai di lingkungan Pemkot Depok terhadap perubahan termasuk dalam kategori cukup baik. Hal ini ditandai dengan kesadaran pegawai yang cukup tinggi terhadap manfaat penataran/pelatihan, studi banding atau studi lanjut bagi pengembangan aparatur pemerintah. Selain itu motivasi mereka mengikuti kegiatan tersebut dilandasi dengan keinginan untuk meningkatkan kemampuan dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Selanjutnya, pegawai yang dikirim untuk mengikuti kegiatan penataran dan sebagainya adalah sesuai dengan tugas dan pekerjaannya, bukan pegawai yang dekat dengan pimpinan.
- c. Budaya paternalisme masih terlihat cukup kentara. Hal ini ditandai dengan budaya meminta petunjuk kepada pimpinan dalam pelaksanaan pekerjaan sehari-hari masih cukup kental. Namun demikian, pegawai juga berani

- mengingatkan secara langsung, tanpa melalui pihak ketiga, ketika pimpinan melakukan kesalahan.
- d. Pegawai di lingkungan Pemkot Depok memiliki etika yang relatif baik dalam melaksanakan pekerjaannya melayani masyarakat. Hal ini ditandai dengan perilaku mereka yang sebagian besar tidak pernah membedakan pelayanan kepada berbagai anggota masyarakat, apalagi minta uang pelicin.. Selain itu, sebagian besar dari pegawai juga memberikan layanan berdasarkan urutan dalam antrian, bukan didasarkan kepada hubungan persaudaraan, pertemanan, dan seterusnya. Sebagian besar dari responden juga berupaya memberikan penjelasan secara jelas dan memuaskan ketika ada anggota masyarakat yang menanyakan penyelesaian kasusnya, dan secara umum mereka juga tidak mau melayani masyarakat yang minta segera dilayani, jika hal itu melanggar hukum.
  - e. Sistem insentif di lingkungan Pemkot Depok termasuk dalam kategori cukup baik. Namun bentuk penghargaan bagi pegawai yang berprestasi berupa promosi, tanggung jawab yang lebih besar, atau studi lanjut masih kurang. Bentuk penghargaan ini lebih kepada pengakuan eksistensi mereka dari lingkungan kerja. Walaupun begitu keinginan mereka untuk meningkatkan prestasi kerja terlihat relatif tinggi, dengan alasan utama dalam rangka pemberian pelayanan yang lebih baik kepada masyarakat.
  - f. Semangat kerjasama termasuk dalam kategori cukup baik. Hal ini ditandai dengan perilaku meminta bantuan dari rekan sekerja ketika salah seorang diantara mereka mengalami kesulitan dalam melaksanakan pekerjaannya. Demikian pula dengan koordinasi antar unit yang relatif baik. Namun kesadaran pribadi untuk memberikan bantuan kepada rekan kerja yang mengalami kesulitan terlihat masih kurang.

## 5.2 Saran

Berdasarkan kesimpulan di atas, saran yang dapat kami berikan berdasarkan determinan yang kami gunakan dalam mengukur kinerja pelayanan publik di lingkungan Pemkot Depok adalah:

- a. Kewenangan diskresi. Inisiatif sendiri dari pegawai (responden) mengatasi kesulitan dalam penyelesaian tugas tampaknya perlu ditumbuhkan lagi,



sehingga budaya meminta petunjuk kepada atasan (paternalisme) dapat dikurangi. Walaupun tidak berarti bahwa budaya meminta petunjuk kepada pimpinan merupakan tindakan yang salah dan harus dihindari. Selain itu, budaya tidak memproses permohonan yang diajukan masyarakat karena menunggu kelengkapan persyaratan administratif perlu dikikis. Masyarakat tetap harus melengkapi persyaratan yang dibutuhkan, Namun proses permohonan yang diajukan masyarakat harus tetap jalan.

- b. Orientasi terhadap perubahan. Dalam hal ini kesadaran pegawai (responden) membaca buku guna meningkatkan kualitas pelayanan kepada masyarakat perlu ditingkatkan lagi.
- c. Sistem insentif di lingkungan Pemkot Depok tampaknya perlu diperbaiki lagi, yaitu dengan memperbesar frekuensi atau peluang promosi, pemberian tanggung jawab yang lebih besar, atau studi lanjut bagi pegawai yang berprestasi. Sehingga diharapkan hal ini dapat lebih memacu peningkatan prestasi kerja (kinerja).
- d. Semangat kerjasama pegawai (responden) di lingkungan Pemkot Depok juga perlu ditingkatkan, khususnya menyangkut kesadaran pribadi pegawai untuk memberikan bantuan kepada rekan kerja yang mengalami kesulitan dalam penyelesaian pekerjaannya.

## DAFTAR PUSTAKA

- Dwiyanto, Agus.dkk (2006). *Reformasi Birokrasi Publik di Indonesia*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Kamaluddin, Rustian (2006). *Beberapa Aspek Pembangunan Perekonomian Daerah dan Hubungan Ekonomi Keuangan Luar Negeri*. Jakarta: Penerbit Universitas Trisakti.
- Kuncoro, Mundrajad (2004). *Otonomi dan Pembangunan Daerah: Reformasi, Perencanaan, Strategi, dan Peluang*. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Sundarso, dkk.(2006). *Teori Administrasi*. Jakarta: Penerbit Universitas Terbuka.
- Ratnawati, Tri (2006). *Potret Pemerintahan Lokal di Indonesia di Masa Perubahan*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Wicaksono, Kristian Widya (2006). *Administrasi dan Birokrasi Pemerintah*. Jakarta: Graha Ilmu.
- UU. No.32 Tahun 2004 Tentang Pemerintahan Daerah.

# LAMPIRAN

Universitas Terbuka

KUESIONER

# **DETERMINAN KINERJA PELAYANAN PUBLIK**

## **Studi Kasus Pada Pemerintahan Kota Depok**

Universitas Terbuka



PUSAT KEILMUAN  
LEMBAGA PENELITIAN DAN PENGABDIAN KEPADA MASYARAKAT  
UNIVERSITAS TERBUKA  
2007

**KUESIONER PENELITIAN**  
**“Determinan Kinerja Pelayanan Publik”**  
**(Studi Kasus Pada Pemerintahan Kota Depok)**

Kuesioner ini disusun dalam rangka mengumpulkan data tentang Determinan Kinerja Pelayanan Publik, khususnya pada Pemerintahan Kota Depok. Untuk itu, kami mohon kesediaan Anda untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan dalam kuesioner ini dengan jujur dan tulus, sesuai petunjuk yang telah diberikan. Jawaban Anda akan kami rahasiakan sepenuhnya.

**Petunjuk Pengisian:**

1. Jawablah setiap pertanyaan secara jujur, sesuai dengan yang Anda alami.
2. Pilih salah satu jawaban yang dianggap tepat dengan memberi tanda silang (x).

**I. Identitas Responden**

1. Nama : .....
2. Instansi : .....
3. Jenis Kelamin : .....
4. Umur : .....
5. Pendidikan Terakhir : .....
6. Golongan : .....
7. Masa Kerja : .....

**II. Kewenangan Diskresi**

1. Ketika menghadapi masalah dalam melayani masyarakat sewaktu pimpinan tidak ada di kantor, yang Anda lakukan adalah...  
 [A] menunda pelayanan  
 [B] meminta bantuan rekan sekerja  
 [C] berinisiatif sendiri untuk memecahkan masalah  
 [D] lainnya, sebutkan .....
2. Jika menemui kesulitan dalam melaksanakan tugas, yang sering Anda lakukan adalah...  
 [A] meminta petunjuk atasan  
 [B] meminta bantuan rekan sekerja  
 [C] berupaya sendiri untuk memecahkan masalah  
 [D] lainnya, sebutkan .....
3. Apabila persyaratan administratif yang diperlukan dalam penyelesaian pekerjaan belum dipenuhi oleh pemohon, yang Anda lakukan adalah...  
 [A] dengan tegas menolak dan mengembalikan berkas permohonan  
 [B] meminta kepada pemohon untuk melengkapi persyaratan lebih dahulu  
 [C] meminta pemohon untuk melengkapi persyaratan yang dibutuhkan sambil memproses permohonan

### III. Orientasi Terhadap Perubahan

1. Pendapat Anda terhadap penataran/pelatihan, studi banding, atau studi lanjut bagi pengembangan aparatur pemerintah...  
 [A] tidak penting  
 [B] penting  
 [C] sangat penting
2. Anda melakukan studi banding, mengikuti penataran/pelatihan atau studi lanjut dalam 5 tahun terakhir...  
 [A] Ya  
 [B] tidak  
 Alasan: .....

Catatan: Jika Anda menjawab tidak, langsung ke pertanyaan nomor 4.

3. Motivasi utama Anda mengikuti kegiatan penataran/ pelatihan, studi banding, atau studi lanjut adalah ...  
 [A] hanya memenuhi perintah pimpinan  
 [B] untuk memenuhi persyaratan jabatan  
 [C] untuk meningkatkan kemampuan dalam pemberian layanan kepada masyarakat  
 [D] lainnya, sebutkan .....
4. Pegawai yang akan dikirim oleh pimpinan untuk mengikuti penataran/pelatihan, studi banding, atau studi lanjut adalah...  
 [A] pegawai yang dekat dengan pimpinan  
 [B] pegawai yang menjabat  
 [C] pegawai yang sesuai dengan tugas dan pekerjaan  
 [D] lainnya, sebutkan .....
5. Beban yang Anda rasakan selama menangani pekerjaan sehari-hari...  
 [A] berat dan sering mengeluh  
 [B] relatif, kadang berat dan kadang ringan  
 [C] ringan, tidak ada masalah
6. Anda membaca buku yang terkait dengan pekerjaan sehari-hari...  
 [A] tidak pernah  
 [B] kadang-kadang  
 [C] selalu
7. Bentuk perubahan yang dapat Anda lakukan agar pelayanan kepada publik menjadi lebih baik adalah...  
 [A] tidak melakukan apa-apa karena sudah puas dengan kondisi yang ada  
 [B] menambah wawasan dan pengetahuan  
 [C] memberikan ide perubahan  
 [D] lainnya, sebutkan.....

8. Faktor penghambat orientasi terhadap rasa dan semangat untuk melakukan perubahan ....

- [A] usia
- [B] merasa tidak ada gunanya memberikan ide perbaikan pelayanan
- [C] tingkat pendidikan yang rendah
- [D] sikap pimpinan yang tidak mendukung
- [E] tidak ada sistem penghargaan bagi pegawai yang berprestasi
- [F] tidak ada akses atau jalur untuk menyampaikan ide perubahan
- [G] ada perasaan takut untuk menyampaikan ide perubahan kepada atasan
- [H] takut kepada pimpinan
- [I] lainnya, sebutkan.....

#### IV. Budaya Paternalisme

1. Apabila pimpinan melakukan kesalahan, yang Anda lakukan adalah...
  - [A] membiarkan saja
  - [B] mengingatkan secara tidak langsung, misalnya melalui pihak ketiga
  - [C] mengingatkan secara langsung
  - [D] lainnya, sebutkan.....
2. Pimpinan memberikan perlindungan kerja dan pekerjaan kepada bawahan...
  - [A] tidak pernah
  - [B] kadang-kadang
  - [C] selalu
3. Menurut Anda yang disampaikan, diucapkan, atau dilakukan oleh pimpinan...
  - [A] selalu benar
  - [B] kadang-kadang benar
  - [C] tidak pernah benar
4. Dalam melaksanakan pekerjaan sehari-hari, Anda meminta petunjuk kepada pimpinan...
  - [A] selalu
  - [B] kadang-kadang
  - [C] tidak pernah
5. Anda lebih mengutamakan kepentingan pribadi pimpinan daripada kepentingan masyarakat...
  - [A] selalu
  - [B] kadang-kadang
  - [C] tidak pernah

6. Menurut Anda pimpinan kebal dan tidak peduli terhadap kritik...  
[A] selalu  
[B] kadang-kadang  
[C] tidak
7. Pola pendelegasian wewenang di institusi Anda sesuai prosedur  
[A] tidak pernah  
[B] kadang-kadang  
[C] selalu

#### V. Etika Pelayanan

1. Dalam memberikan pelayanan, Anda memperlakukan anggota masyarakat secara berbeda-beda...  
[A] selalu  
[B] kadang-kadang  
[C] tidak pernah
2. Anda memberikan sapaan kepada pengguna jasa...  
[A] selalu  
[B] kadang-kadang  
[C] tidak pernah
3. Prioritas pelayanan sesuai dengan urutan (daftar antrian).  
[A] tidak pernah  
[B] kadang-kadang  
[C] selalu
4. Dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat, Anda meminta uang pelicin  
[A] selalu  
[B] kadang-kadang  
[C] tidak pernah
5. Anda akan melayani masyarakat yang minta segera dilayani tapi melanggar prosedur atau aturan institusi...  
[A] selalu  
[B] kadang-kadang  
[C] tidak pernah
6. Anda merasa direndahkan/dilecehkan jika ada anggota masyarakat yang memberikan uang jasa sebagai ucapan terima kasih  
[A] tidak merasa direndahkan  
[B] kadang-kadang merasa direndahkan  
[C] sangat merasa direndahkan



7. Jika seorang anggota masyarakat menanyakan tentang proses penyelesaian kasusnya, yang Anda lakukan adalah...
  - [A] tidak peduli sama sekali
  - [B] memberikan jawaban apa adanya
  - [C] memberikan penjelasan secara jelas dan memuaskan
8. Ada perbedaan menyangkut biaya pelayanan...
  - [A] selalu
  - [B] kadang-kadang
  - [C] tidak ada

#### VI. Sistem Insentif

1. Anda mempunyai keinginan untuk meningkatkan prestasi kerja...
  - [A] tidak pernah
  - [B] kadang-kadang
  - [C] selalu

Catatan: Jika Anda menjawab tidak pernah, langsung ke pertanyaan nomor 3

2. Alasan Anda ingin meningkatkan prestasi kerja adalah untuk...
  - [A] meningkatkan penghasilan
  - [B] memperoleh penghargaan dari pimpinan
  - [C] mendapatkan kepuasan pribadi
  - [D] mendapatkan promosi jabatan
  - [E] memenuhi kewajiban tugas
  - [F] memberikan pelayanan dan pengabdian kepada masyarakat
  - [G] memenuhi tuntutan masyarakat
  - [H] memenuhi sumpah/janji PNS
  - [I] lainnya, sebutkan.....

3. Sudah ada sistem insentif di instansi Anda...

- [A] sudah
- [B] belum

Jika sudah, bagaimana bentuk sistem insentifnya.....

4. Insentif mempengaruhi kinerja Anda...

- [A] tidak mempengaruhi
- [B] kadang-kadang mempengaruhi
- [C] sangat mempengaruhi

5. Bentuk penghargaan terhadap karyawan yang berprestasi...

- [A] pengakuan eksistensi dari lingkungan kerja
- [B] mendapatkan tanda penghargaan atau pujian dari pimpinan
- [C] mendapatkan promosi jabatan yang lebih tinggi
- [D] memperoleh nilai DP3 yang lebih baik
- [E] studi lanjut
- [F] diberikan tanggungjawab lebih

- [G] pemberian bonus berupa uang/barang
- [H] lainnya, sebutkan.....

6. Bentuk sanksi yang diterapkan kepada karyawan yang melakukan tindak pelanggaran disiplin...

- [A] Diperingatkan/dimarahi atau tidak diberikan pekerjaan oleh pimpinan
- [B] pemotongan bonus/insentif
- [C] penundaan kenaikan atau penurunan pangkat//jabatan/gaji
- [D] mutasi ke jabatan yang kurang menarik
- [E] pembinaan oleh pimpinan
- [F] diberhentikan dari jabatan
- [G] sanksi sosial dari masyarakat
- [H] lainnya, sebutkan.....

## VII. Semangat Kerjasama

1. Ada usaha-usaha untuk menciptakan kerjasama tim dalam melayani masyarakat...

- [A] tidak pernah
- [B] kadang-kadang
- [C] selalu

2. Ada dukungan usaha atau bantuan dari petugas lain apabila seorang petugas berhalangan hadir...

- [A] tidak pernah
- [B] kadang-kadang
- [C] selalu

3. Tindakan yang Anda lakukan ketika menemui kesulitan dalam pemberian pelayanan adalah...

- [A] menunda pelayanan
- [B] minta bantuan rekan kerja
- [C] mencoba mengatasi sendiri

4. Koordinasi yang baik antar unit memperlancar pemberian layanan kepada masyarakat...

- [A] tidak pernah
- [B] kadang-kadang
- [C] selalu

5. Anda hanya mengerjakan tugas yang menjadi tanggungjawab tanpa perlu membantu pekerjaan petugas lain...

- [A] selalu
- [B] kadang-kadang
- [C] tidak

**Terima kasih atas bantuan Anda!**

## Lampiran 1

**TABEL 1**  
**HASIL PERHITUNGAN SKOR**  
**DETERMINAN KINERJA PELAYANAN PUBLIK**

NO	DETERMINAN	X <sub>max</sub>	X <sub>min</sub>	RANGE	LEBAR KELAS	SKOR
1	Kewenangan Diskresi	675	225	450	90	440
2	Orientasi Thd Perub.	1.500	525	975	195	1.172
3	Budaya Paternalisme	1.575	525	1.050	210	1.049
4	Etika Pelayanan	1.800	600	1.200	240	1.386
5	Sistem Insentif	1.350	450	900	180	890
6	Semangat Kerjasama	1.125	375	750	150	973

## Lampiran 2

**TABEL 2**  
**JADWAL PENELITIAN**

NO	KEGIATAN	WAKTU PELAKSANAAN					
		MARET	APRIL	MEI	JUNI	JULI	AGUSTUS
1	PERSIAPAN						
	▪ Menyusun Usulan Penelitian						
	▪ Menyusun Instrumen						
	▪ Uji coba instrumen						
	▪ Mengurus Perijinan						
2	PELAKSANAAN PENELITIAN						
	▪ Mengumpulkan data						
	▪ Menganalisis Data						
3	PENULISAN LAPORAN						

### Lampiran 3

#### BIAYA PENELITIAN

##### a. Honorarium

- Penyusunan Usulan Penelitian: 3 or x 3 hr x Rp. 80.000 = Rp. 480.000,-
- Pengembangan Instrumen : 3 or x 3 hr x Rp. 80.000 = Rp. 480.000,-
- Uji Coba Instrumen : 3 or x 2 hr x Rp. 80.000 = Rp. 480.000,-
- Pengumpulan Data : 3 or x 10 hr x Rp. 80.000 = Rp 2400.000,-
- Analisis Data : 3 or x 7 hr x Rp. 80.000 = Rp.1680.000,-
- Penyusunan Laporan : 3 or x 3 hr x Rp. 80.000 = Rp. 720.000,-

##### b. Transportasi

- Pengumpulan Data : 3 or x 10 hr x Rp.50.000 = Rp.1500.000,-

##### c. Penggandaan

- Instrumen Penelitian : 5 lb x 100 set x Rp. 100,- = Rp. 50.000,-
- Laporan Penelitian : 10 set x Rp. 30.000,- = Rp.300.000,-

##### d.Seminar (peer-review)

- Penggandaan : 5 lb x 50 or x Rp. 100,- = Rp. 25.000,-
  - Konsumsi : =Rp. 80.000,-
- Rp. 8.195.000,-

( Delapan juta seratus sembilan puluh lima ribu rupiah)

**PEDOMAN WAWANCARA**

# **DETERMINAN KINERJA PELAYANAN PUBLIK**

## **Studi Kasus Pada Pemerintahan Kota Depok**



**PUSAT KEILMUAN  
LEMBAGA PENELITIAN DAN PENGABDIAN KEPADA MASYARAKAT  
UNIVERSITAS TERBUKA  
2007**

**KUESIONER PENELITIAN**  
**"Determinan Kinerja Pelayanan Publik"**  
**(Studi Kasus Pada Pemerintahan Kota Depok)**

---

**UNTUK PIMPINAN**

**I. DATA PRIMER:**

**a. Kewenangan Diskresi:**

1. Sejauhmana kemampuan mengambil inisiatif pelayanan yang seharusnya dimiliki pegawai?
2. Apakah semua tindakan pegawai harus selalu berpedoman pada aturan formal yang ada?
3. Apakah tindakan inisiatif yang dilakukan pegawai harus selalu dikonsultasikan dan disetujui pimpinan?

**b. Orientasi Terhadap Perubahan**

1. Sejauh mana kesediaan pimpinan untuk menerima perubahan dalam rangka pemberian layanan yang baik kepada masyarakat?
2. Upaya-upaya apa yang dilakukan agar pekerjaan kantor terutama yang berhubungan dengan pelayanan masyarakat dapat diselesaikan dan tidak ada tunggakan pekerjaan?
3. Bagaimana sikap pimpinan dalam mendorong pegawainya agar berpikiran maju dan mempunyai orientasi ke arah perubahan?
4. Bagaimana mekanisme penyampaian ide-ide perubahan bawahan kepada pimpinan?

**c. Budaya Paternalisme**

1. Sejauhmana pegawai diberi kesempatan memberikan kritik yang membangun kepada pimpinan?
2. Bagaimana pola pendelegasian wewenang yang diberikan pimpinan kepada pegawainya?
3. Bagaimana sistem promosi untuk meningkatkan kinerja pegawai?
4. Apakah pegawai selalu meminta pengarahan kepada pimpinan dalam menjalankan pekerjaan?

**d. Etika Pelayanan**

1. Sejauh mana pegawai melayani keluhan masyarakat mengenai pelayanan yang diberikan?
2. Apakah ada perbedaan perlakuan dan biaya dalam pemberian layanan kepada masyarakat?
3. Bagaimana tanggapan pimpinan apabila ada masyarakat yang ingin diprioritaskan urusannya?
4. Bagaimana jika ada anggota masyarakat yang memberikan uang atau hadiah sebagai ucapan terima kasih atas pelayanan yang diberikan?
5. Apa yang harus dilakukan pegawai apabila terjadi kesalahan pengurusan/penyelesaian pekerjaan sehingga merugikan masyarakat?

e. Sistem Insentif

1. Adakah sistem insentif di instansi Bp/Ibu dan bagaimana bentuknya? Jika ada, apakah dapat meningkatkan motivasi kerja pegawai?
2. Bagaimana sistem sanksi yang diberikan kepada pegawai yang melanggar aturan?
3. Apakah sanksi yang diberikan kepada pegawai membuat efek jera serta membawa perubahan ke arah yang lebih baik?

f. Semangat Kerjasama

1. Apa yang dilakukan jika ada pegawai yang menemui kesulitan dalam memberikan pelayanan?
2. Bagaimana bentuk kerja yang dapat menimbulkan semangat kerjasama dalam tim?
3. Bagaimana usaha pimpinan dalam mendorong pegawai untuk bekerja sama dalam pemberian pelayanan kepada masyarakat?
4. Bagaimana pelaksanaan koordinasi antar unit yang terkait dalam usaha mengatasi permasalahan yang muncul?

Universitas Terbuka





PEMERINTAH KOTA DEPOK  
**KANTOR KESATUAN BANGSA DAN  
PERLINDUNGAN MASYARAKAT**

84513.pdf

Jl. Pemuda No. 70B, Pancoran Mas - Depok 16431, Telp. (021) 77204704

**SURAT PEMBERITAHUAN PENELITIAN**

Nomor : 070/  $\epsilon_{\epsilon}$  - Ksb./Kesbang & Linmas 2007

Membaca : Surat dari Departemen Pendidikan Nasional Universitas Terbuka Jl Cabe Raya, Ciputat Tangerang Nomor : 6175 / J31.2 / PG / 2007, Tanggal 18 April 2007, Perihal Permohonan Rekomendasi Izin Penelitian dalam rangka pengembangan Program Studi.

Memperhatikan : 1. Peraturan Daerah Nomor 16 Tahun 2003, Tanggal 19 Nopember 2003, tentang Pembentukan & Susunan Organisasi Perangkat Daerah ;  
2. Surat Keputusan Walikota Depok Nomor 52 Tahun 2004, Tentang Rincian Organisasi Tata Kerja Kantor KESBANG & LINMAS Kota Depok.

Mengingat : Kegiatan yang bersangkutan tersebut diatas maka ,  
Dengan ini Kami tidak keberatan dilakukannya Penelitian oleh ;

Nama : *Terlampir*

NIM/NPM. : -

Program Studi : Administrasi  
Konsentrasi/Pmt.

Jurusan/Fakultas : Administrasi Negara / FISIP UT

Judul Tesis/skripsi : "Determinan Kinerja Pelayanan Publik (Studi kasus pada Pemerintah Kota Depok".

Lama : 3 (tiga) Bulan, Tgl. 04-07-2007 s/d 04-09-2007

Tempat : - Dinas Pendapatan Daerah Kota Depok  
- Dinas Pekerjaan Umum Kota Depok  
- Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kota Depok  
- Dinas Lalu Lintas & Angkutan Jalan Kota Depok  
- Dinas Tenaga Kerja dan Sosial Kota Depok  
- Dinas Koperasi dan UKM Kota Depok

1. Sebelum melakukan kegiatan Penelitian/Survey/Riset/PKL/Magang/Pengumpulan Data dan Observasi yang bersangkutan harus melaporkan kedatangannya kepada Kepala Dinas/Badan/Lembaga/Kantor/Bagian yang dituju, dengan menunjukan surat pemberitahuan ini ;
2. Tidak dibenarkan melakukan kegiatan yang tidak sesuai /tidak ada kaitannya dengan judul penelitian/topik masalah/tujuan akademik ;
3. Apabila masa berlaku Surat pemberitahuan ini berakhir sedangkan kegiatan dimaksud belum selesai, perpanjangan Izin kegiatan harus diajukan oleh Instansi Pemohon ;
4. Sesudah selesai melakukan kegiatan, Yang bersangkutan wajib melaporkan hasilnya kepada Walikota Depok Up. Kepala Kantor KESBANG & LINMAS Kota Depok ;
5. Surat ini akan dicabut & dinyatakan tidak berlaku apabila ternyata yang bersangkutan tidak memenuhi ketentuan ketentuan seperti tersebut diatas ;

Depok, 31 Mei 2007

**KEPALA KANTOR KESBANG & LINMAS  
KOTA DEPOK**

**Drs. H. ACHMAD HIKMAT RUSDIANA, MM.**

Pembina Tk I.

NIP. 010 114 023.

Tembusan : Disampaikan Kepada Yth.

1. Walikota (sebagai laporan) ;
2. Terkait
3. Yang bersangkutan ;
4. Arsip.  
Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Lampiran : Peserta Penelitian/Riset/PKL/Survey/Magang/Pengumpulan Data/Observasi dll.

No.	N A M A	NPM/NIM	JURUSAN/FAK.
1.	Drs. Darmanto, M.Ed.	-	Administrasi/FISIP UT
2.	Drs. Syarif Fadillah, M.Si.	-	Administrasi/FISIP UT
3.	Yudith A Frans, S.Sos.	-	Administrasi/FISIP UT